

Сетевая структура управления как модель внутриорганизационного сотрудничества между органами управления и самоуправления

*Ганеева М.Р., директор МБОУ «Кировская гимназия имени Героя Советского Союза Султана Баймагамбетова»,
Ленинградская область*

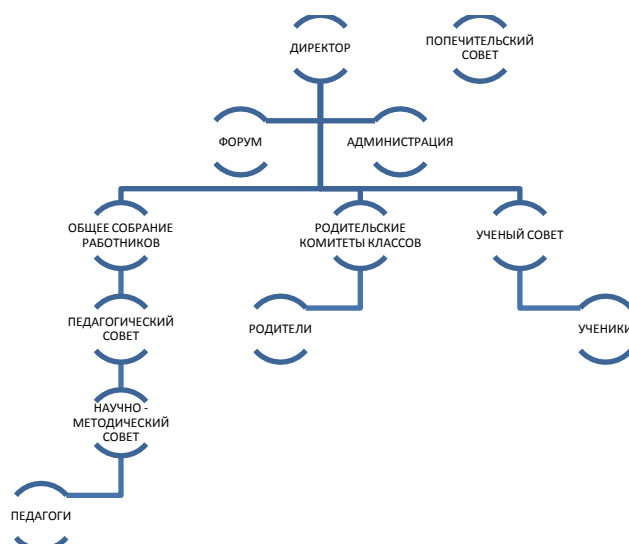
Развитие общественного участия в формировании образовательной политики, в управлении и в контроле качества образования продолжает оставаться одним из приоритетов развития образования на ближайшую перспективу. В условиях усиливающейся конкуренции за ученика и ресурсы мы хотим максимально эффективно использовать потенциал современных инструментов, обеспечивающих включение общества в управление образованием. Это побудило административно-управленческий персонал гимназии разработать организационно-функциональную модель управления, основанную на сотрудничестве между органами управления и самоуправления. Этапами проектирования модели мы и поделились на семинаре по повышению квалификации участников федеральной стажировочной площадки ГАОУ ДПО «ЛОИРО» по реализации НОИ «НАША НОВАЯ ШКОЛА».

Ключевой проблемой для нас стал поиск рационального сочетания централизации и децентрализации во внутришкольном управлении. Интерактивное исследование позволило выявить понимание роли централизации и децентрализации в «дорожной карте» развития государственно-общественного управления образовательной организацией. Мы выяснили, что значимой функцией органов государственно-общественного управления участники опроса считают функцию контроля со стороны общественности, а функция поддержки, развития системы осознается как второстепенная, что явно идет в разрез с идеологией ГОУ. При этом участники опроса обоснованно считают, что новые формы ГОУ: общественное наблюдение, общественная экспертиза и общественная аккредитация, участие представителей общественности в процедурах аттестации и лицензирования ОУ, - требуют соответствовать в части организационных форм и процедур взаимодействия с общественностью существующему законодательству и иным нормативным правовым актам. Государственно-общественный орган управления, как коллегиальный орган ГОУ, на практике реализуется в форме школьных управляющих советов, которые вариативны по своему составу, функциям, полномочиям.

Поэтому при проектировании гимназического состава субъекта государственно-общественного управления мы остановились на эффективной модели, суть которой заключается в рациональном соотношении централизации и децентрализации управления. Для осуществления комплексности и последовательности действий по построению модели была проработана «дорожная карта» поэтапного проведения работ.

Первоначальная модель государственно - общественного управления схематично изображена нами следующим образом (рисунок 1).

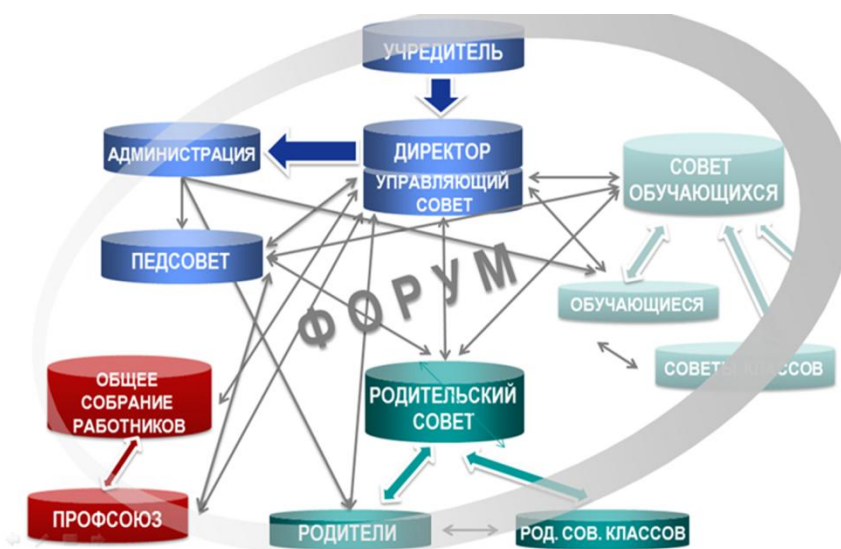
Проанализировав данную модель управления в публичном докладе 2011 года «Опыт, который мы получили...» были сделаны выводы, что налицо значительная степень централизации управления на всех уровнях. Административные органы превалируют над органами самоуправления, представляющими интересы гимназического сообщества. Органы самоуправления находятся на своеобразной «обочине». Центральное «правительство» фактически контролирует деятельность всех органов управления.



Назрела необходимость проведения децентрализации гимназического управления и создание жизнеспособного самоуправления. Для этого определили, какие сообщества могут взять на себя ответственность за решение собственных вопросов на квалифицированном уровне. Было решено вернуться к «нулевой точке отчета», т.е. полностью пересмотреть перечень органов самоуправления с точки зрения эффективности их деятельности и в соответствии с новой редакцией Устава, а также организовать передачу части функций, выполняемых центральным аппаратом на уровень Управляющего совета.

В результате последовательной реализации мероприятий «дорожной карты» модель государственно - общественного управления приняла вид, соответствующий схеме, отображенной на рисунке 2.

Рис.2



В чем, на наш взгляд, преимущества данной модели.

1. Мы не противопоставляем коллегиальный орган самоуправления УС и единоличный орган управления. Ведь гарантом становления и развития общественного самоуправления выступает государство в лице директора (и Учредитель). Коллегиальный орган - УС и единоличный – директор рассматриваются нами как элементы единой системы управления учреждения, которые обеспечивают жизнедеятельность гимназического сообщества как единого целого.

2. Если в первой модели процесс управления растянут, то во второй - количество уровней управления сокращено, зато расширен диапазон управления. Модель

предполагает объединение равноправных партнеров, взаимодействующих в едином пространстве.

3. Организация «жизнеспособности» модели достигается через выстраивание связей между органами управления и самоуправления, установления внутриорганизационного сотрудничества.

Структурные элементы модели ГОУ не выстроены в одну вертикаль, а имеют различную степень жесткости связей.

При выполнении полномочий возникает сетевое взаимодействие между органами управления и самоуправления.

Такого рода связи создают большие возможности для инициативы и творчества, появляется возможность выработать оперативные решения, более точно отвечающие обстановке в каждом конкретном случае, и зачастую быстрее, чем в жестко централизованной структуре, где на всякое действие требуется «добро» от вышестоящих инстанций.

4. Общее поле интересов членов образовательного процесса, органов самоуправления и управления является - это вопросы, которые рассматриваются на Форуме гимназии. Форум – уникальная форма общественных взаимодействий и взаимопомощи для решения проблем управления и самоуправления гимназии, деятельного участия социума в этих процессах. Форум - переговорная площадка для родителей, обучающихся, сотрудников гимназии, представителей власти, учредителя, общественных организаций. Форум определяет стратегические направления развития гимназии, образовательную политику в соответствии с социальным заказом на текущий учебный год.

5. Сетевая структура объединяет участников, в первую очередь, для того, чтобы с максимальным эффектом добиться реализации конкретных проектов ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ГИМНАЗИИ. В Управляющем совете 5 комиссий, по числу целевых подпрограмм Программы развития: комиссия «Качественное гимназическое образование для каждого»; комиссия «Лидеры будущего»; комиссия «Кадровый капитал»; комиссия «Гимназия – территория здоровья, безопасности и комфорта»; комиссия «Открытая гимназия». В соответствии с Уставом, «Положением об Управляющем совете МБОУ «Кировская гимназия» и по результатам выборов, назначения, кооптации и вхождения по должности Управляющий совет сформирован в составе 15 человек:

- директор (входит в составе УС по должности) – 1;
- представитель учредителя – 1 (назначается учредителем): Кузьмина Н.П.;
- представители родителей (законных представителей) обучающихся – 5 (избираются родителями);
- представители обучающихся – 3 (избираются учащимися учреждения);
- представители работников учреждения – 3 (избираются работниками гимназии);
- кооптированные члены – 2.

Обязанности между Управляющим Советом и директором распределены в соответствии с Уставом и «Положением об Управляющем совете МБОУ «Кировская гимназия».

Приведу некоторые примеры результатов работы каждой комиссии.

Комиссия, курирующая ЦП «Качественное гимназическое образование для каждого» занимается вопросами обеспечения нового содержания образования по трем направлениям: «Федеральный государственный образовательный стандарт», «Система оценки качества образования», «Дополнительное образование». В ходе исполнения программы осуществляется переход от философии «Школа для всех» к философии «Школа для каждого». Так, продуктом деятельности этой комиссии в прошлом учебном году, стал проект образовательной программы среднего общего образования, что позволило нам проанализировать нашу готовность к реализации ФГОС нового поколения на третьей ступени образования – и в результате гимназия – региональная инновационная площадка по введению ФГОС среднего общего образования.

В основе реализации ЦП «Лидеры будущего» лежит принцип «воспитание образованием». Деятельность комиссии осуществляется по направлениям: «НИИ-гимназия», «Воспитательный потенциал гимназии», «Новое поколение - одаренные дети». Несколько слов об итогах проекта «Новое поколение - одаренные дети». Нас не может не радовать, результат участия наших детей в олимпиадах различного уровня. В 2014 году Гимназия – 3-ья в рейтинге школ по итогам участия во Всероссийской олимпиаде школьников. Чтобы поддерживать одаренных учащихся, УС учреждена денежная премия «Олимпийская». Выплаты в этом году составили 100000 руб.

В гимназии работает стабильный, творческий, работоспособный коллектив учителей. Поэтому комиссия «Кадровый капитал», в первую очередь, занимается вопросами поддержания среды, способствующей постоянному росту профессиональных компетенций педагогов. Комиссия в своей деятельности руководствуется принципом «ответственности за учителя». УС принимал активное участие в разработке критериев оценивания труда педагога, они опубликованы в «Положении об оплате и стимулировании труда работников гимназии». Новая модель оплаты труда меняет психологию и организационную культуру гимназии. Мы пытаемся реализовать модель гимназического уклада, в которой есть культура обсуждения результатов педагогического труда по объективным критериям, есть культура публичного предъявления результатов собственного труда. Нами продолжена работа по социальной поддержке молодых специалистов (их в гимназии трое). Для поддержки молодых специалистов в первый год работы им выделяется по 12 тысяч рублей в год.

В публичных докладах «Опыт, который мы получили», «Качество образовательных услуг – основа развития гимназии», «Кировская гимназия: диалог, открытость, перспективы...», «Трендовые индикаторы развития МБОУ «Кировская гимназия», опубликованных на сайте гимназии <http://gimn-keg.ru/docs.htm>, можно подробно ознакомиться с конкретными результатами деятельности всех органов управления и самоуправления.

Корректировка действий комиссий происходит через информацию, получаемую от объектов управления. В качестве слабых мест модели отмечаем: чрезмерную зависимость результатов от кадрового состава; неопределенности в планировании; механизмы обеспечения эффективного участия нами еще недостаточно проработаны.

6. Мы жестко не регламентировали процесс самоуправления большим количеством нормативных документов. Считаем, что в случае жесткой регламентации со стороны административно-управленческого персонала есть риск, что самоуправление превратится в обычное управление с четким соблюдением субординации и с неизбежной потерей ряда активизирующих потребностей и интересов членов гимназического сообщества.

Полномочия Управляющего совета, Общего собрания работников, Педагогического совета закреплены в Уставе. В других локальных актах - Совета обучающихся, Родительского совета, профессионального союза работников учреждения. С нормативными документами можно ознакомиться на сайте гимназии <http://gimn-keg.ru/>

7. Технологии внедрения форм государственно-общественного управления нами только разрабатываются.

Так в Уставе закреплена и «Порядок принятия локальных нормативных актов учреждения, содержащих нормы, регулирующие образовательные отношения». Приведу пример по утверждению «Положения об оплате и стимулировании труда работников МБОУ «Кировская гимназия».

1). Создана рабочая группа по подготовке документа в составе директора и членов «Общего собрания», которые готовят технологические карты оценки качества и результативности труда по должностям.

2). Проект передан для согласования в профсоюзную организацию

3). Проект опубликован на сайте гимназии

4). Проект вынесен на обсуждение «Общего собрания», направлен протокол с решением директору

5). В целях согласования проведена презентация документа на УС.

6). Документ утвержден приказом директора.

Социальная ответственность заставляет нас тщательно и взвешенно принимать различные решения. С этой целью сформирован алгоритм принятия решения. Алгоритм включает в себя последовательность действий, определяющих поиск решения.

– (Анализ ситуации) Одним из важнейших условий принятия правильного решения является анализ ситуации. На этом этапе производится сбор и обработка информации. Формы сбора – анкетирование, изучение протоколов собраний, наблюдение.

– (Идентификация проблемы) Как принято говорить, правильно сформулировать проблему — значит наполовину решить ее. На данном этапе формулируется проблема, которую нужно решать.

– (Разработка альтернатив) Следующий этап — разработка набора альтернативных решений проблемы, поиск оптимального решения.

– (Выбор альтернативы) Разработав варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно проанализировать вероятные результаты их реализации. Для сопоставления вариантов решения выстраиваются критерии, по которым их можно сравнивать.

– Далее - Согласование решения.

– (Управление реализацией). Для успешной реализации решения, определяется комплекс работ и ресурсов, исполнители, сроки

– (Контроль и оценка результатов) Даже после того как решение окончательно введено в действие, процесс принятия решений не может считаться полностью завершенным, так как необходимо еще убедиться, оправдывает ли оно себя. Этой цели и служит этап контроля, выполняющий функцию обратной связи. На этом этапе производятся сопоставление фактических результатов с теми, которые мы надеялись получить.

Нами применяется, хотя и не в полной мере, технология краудсорсинга - организации коллективного общественного взаимодействия, когда целью является не только сбор общественного мнения, формирование документа, но и формирование культуры подобного взаимодействия. Мы не ограничиваемся сетевой активностью (см. сайт органов самоуправления <http://gimn-keg.ru/administrator/autouprav.htm>), а включаем также очные мероприятия, на которых представляем аналитические доклады, разборы ситуаций по вопросам формирования эффективной модели государственно-общественного управления гимназией.

Мы продемонстрировали свою «историю» формирования модели ГОУ. А что нам предстоит сделать дальше? Предполагаем, что в дальнейшем произойдут изменения в исполняемых функциях. Их количество сократится за счет передачи на уровень непосредственного осуществления. Система органов самоуправления и управления укрепится, выполнение всех посильных задач будет происходить на локальном уровне.

Возможно, при изменении внешней среды эволюционирует и сама модель. Мы не исключаем и этого.

Но мы твердо уверены в том, что именно рациональное сочетание централизации и децентрализации во внутришкольном управлении сможет обеспечить деятельность руководителей административных и общественных органов в интересах всего гимназического сообщества, создаст условия для обсуждения и принятия управленческих решений на профессиональном уровне, обеспечит устойчивое самостоятельное развитие нашей гимназии.